

BANCO INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO:

Plan de desarrollo personal en la Universidad de Cádiz

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

A través de una evaluación de competencias genéricas se detectó una serie de desfases competenciales y necesidades formativas entre el personal de administración y servicios de la Universidad de Cádiz (PAS).

SOLUCIÓN GLOBAL:

Impulsar planes de desarrollo encaminados a la mejora y a la adquisición de aquellas competencias requeridas para el puesto de trabajo; con ello se pretende disminuir y paliar los desfases detectados.

COSTE APROXIMADO:

Las acciones formativas han sido las que mayor inversión han requerido. En éstas han colaborado diversas entidades como la Escuela de Gestión Pública, el Instituto Andaluz de Tecnología o el Instituto Andaluz de Formación y Mercado, entre otros.

Por otro lado, también ha supuesto un coste importante la adquisición de la aplicación informática META4; aunque al ser una herramienta comprada por todas las Universidades Públicas de Andalucía, su coste ha sido menor.

A modo general, según la Universidad de Cádiz, la relación coste/beneficio de esta práctica arroja un saldo positivo, al haberse asentado las bases para la evaluación del desempeño del personal, cuyo eje central será la evaluación de competencias.

TERRITORIO:

Cádiz.

PÚBLICO DESTINATARIO:

Personal de administración y servicios de la Universidad de Cádiz.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Universidad de Cádiz

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

Esta práctica desarrollada por la Universidad de Cádiz gira en torno a la figura del Plan de Desarrollo Personal; herramienta que está articulada, en un primer momento, en una serie de actividades formativas y de mejora (tutorización, participación en grupos de trabajo, establecimiento de objetivos, etc.), y que tiene como finalidad última el desarrollar a los empleados en aquellas competencias requeridas para su puesto de trabajo.

Con el Plan de Desarrollo Personal también se pretende abordar de manera inmediata la puesta en marcha de aquellas acciones formativas que deban implementarse para el desarrollo de las competencias genéricas con el fin de disminuir los desfases detectados en la evaluación de las mismas.

Para cumplir ese objetivo general de mejorar la cualificación profesional de los empleados de administración y servicios de la Universidad, se he hecho necesario implantar un sistema de gestión por competencias y evaluación de las mismas donde se reflejen los distintos niveles de competencia de los distintos puestos de trabajo de la Universidad. El modelo de gestión por competencias de la UCA se han clasificado en tres tipos:

- **Las Genéricas**, que son aplicables a todo el PAS de la Universidad: “Orientación al usuario”, “Orientación a resultados”, “Adaptabilidad al cambio”, “Compromiso” y “Solución de problemas”.
- **Específicas comunes**, aplicables a determinados puestos-tipo: “Aprendizaje”, “Comunicación”, “Control directivo”, “Creatividad e Innovación”, “Decisión”, “Desarrollo del equipo”, “Gestión del tiempo”, “Habilidad Analítica”, “Planificación y organización”, “Rigurosidad” y “Trabajo en equipo”.
- **Específicas técnicas**, que son aquellas propias del contenido funcional del puesto de trabajo.

A su vez, cada competencia se ha dividido en cuatro niveles, que abarcan desde el nivel 1 (conductas básicas) al 4 (conductas cercanas a la excelencia en el desempeño de la competencia). Por último, los distintos puestos de trabajo establecidos en la RPT se han agrupado en puestos-tipo, determinándose para éstos, por un lado, el nivel correspondiente de las competencias genéricas y, por otro, las competencias específicas y su correspondiente nivel.

En cuanto a su implementación, antes de llevar a cabo la primera evaluación de competencias, se realizaron rondas informativas en los cuatro Campus de la Universidad dirigidas al PAS de la misma, en la que se explicó la puesta en marcha del proceso de evaluación. Además, se elaboraron documentos y manuales explicativos sobre el proceso y se utilizó el tablón de anuncios virtual de la Universidad de Cádiz (Tavira) y la página web del Área de Personal como elementos para favorecer la comunicación interna.

La primera evaluación de las competencias genéricas se realizó en el año 2008, consistiendo la misma en:

- Autoevaluación; consistente en la evaluación del propio interesado. Cumplimentada mediante la intranet de la Universidad mediante un cuestionario elaborado a tal efecto y cuyos resultados se volcaron directamente en una base de datos que permitió, posteriormente, el tratamiento de la información a fin de obtener resultados.
- La evaluación de los jefes, posterior a la autoevaluación de los empleados, fue llevada a cabo por evaluadores conocedores de las conductas manifestadas por el evaluado en el desarrollo de su trabajo. Para esta evaluación se utilizó, cuando fue necesario, la técnica del testimonio (utilizada en aquellas ocasiones en que el jefe evaluador no tiene los elementos de juicio suficientes para conocer el comportamiento del evaluado, recurriendo a terceras personas que sí los tienen, tales como anteriores jefes, otros mandos intermedios, etc.). En el proceso de evaluación de los jefes se utilizó el mismo cuestionario que en la autoevaluación; del mismo modo, los datos obtenidos fueron volcados y analizados posteriormente.

Una vez finalizado el proceso de evaluación, se procedió al análisis de resultados y revisión del modelo. Al respecto, los cuestionarios utilizados para la evaluación fueron tratados por un grupo de trabajo, proponiendo la modificación de aquellas conductas que se consideraron mejorables.

Como se ha señalado anteriormente, la Universidad de Cádiz estableció como finalidad inicial, en su modelo de gestión por competencias, la creación de Planes de Desarrollo Profesional destinados a sus empleados; con vistas a mejorar y facilitar la adquisición de aquellas competencias requeridas en su puesto de trabajo. Con esta finalidad elaboró el Primer Plan de Desarrollo Personal, con las siguientes líneas de acción:

- **Plan de Formación del PAS:** Hasta este momento, la propuesta de actividades formativas se realizaba siguiendo una estrategia de abajo arriba; con la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión por competencias, la Universidad también dispone de herramientas para analizar las

actividades formativas necesarias para alcanzar la competencia plena en el desarrollo profesional de su personal.

- **Plan específico de Formación en competencias:** Una vez determinadas aquellas personas que debían desarrollar las competencias genéricas (las que presentaban desfase competencial), se pusieron en marcha actividades formativas dirigidas a ellas. Para llevarlas a cabo, se contó con un grupo de formadores internos, miembros del PAS de la Universidad de Cádiz que, una vez formados convenientemente, impartieron los talleres formativos específicos de cada una de las cinco competencias genéricas.
- **Tutorización:** Se contempla como una actividad de mejora que facilitará la adquisición de las competencias genéricas requeridas en los puestos de trabajo, inspirada en el *coaching*. La tutorización es un proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la Universidad, logrando el desarrollo competencial a largo plazo. Para poner en marcha esta actividad, se han seleccionado cinco personas de entre todas aquellas que, voluntariamente, querían participar en el desarrollo de esta metodología. Cada una de estas personas será tutorizada por uno de los cinco tutores, que ocupan puestos relevantes en la estructura administrativa de la Universidad (Vicegerente, Director de Personal, Director Técnico de Actividades Culturales, Jefe de Servicio de Informática y Subdirector de la Biblioteca).

Este proceso, llevado a cabo con las competencias genéricas, es similar al realizado con las específicas comunes. El procedimiento de determinación, evaluación y desarrollo de estas competencias se puso en marcha en el año 2009. Son competencias específicas comunes aquellas que se van a requerir a un grupo de puestos agrupados en un determinado puesto-tipo o bien en una determinada área o unidad. No van a ser requeridas, por tanto, a todo el PAS de la Universidad, sino a determinadas personas, según el puesto que ocupa o la unidad de destino donde trabaje.

Esta práctica ha obtenido varios premios y reconocimientos, entre ellos se encuentran:

- Premio a las mejores prácticas en Dirección y Gestión de las Universidades Españolas de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria en su I edición.
- Premio a las Mejores Prácticas de Calidad de la Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía en su V edición.

- Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2010 convocados por el Ministerio de la Presidencia. Categoría otorgada: Premio a las buenas prácticas en gestión interna.

OBSTÁCULOS SUPERADOS :

Hay que mencionar que dadas las características de esta experiencia, se han producido varias revisiones en búsqueda de perfeccionar y/o solventar problemas detectados. Por ejemplo, se ha llevado a cabo la revisión del cuestionario de competencias genéricas, con la intención de modificar aquellas conductas que resultaban problemáticas y recoger aquellas competencias que un trabajador debe alcanzar para realizar su trabajo. Del mismo modo, ha sido difícil realizar la determinación de las conductas que debían definir los cuatro niveles competenciales.

Otro aspecto a reseñar es que en ocasiones algún jefe ha tenido reticencias a la hora de participar en los procesos de evaluación; no debemos de olvidar que este modelo implica la evaluación del superior inmediato. Por otra parte, el acceso al cuestionario de evaluación de cada competencia, insertado dentro de la aplicación informática, no es intuitivo; por lo que se ha tenido que realizar campañas informativas por distintos campus de la Universidad de Cádiz.

También en el proceso de la evaluación, la explotación de los resultados obtenidos en ella tan sólo permite su exportación a documento Excel, sin existir la posibilidad de extraer indicadores de medida.

IMPACTO:

De la comparación de los resultados de los procesos de evaluación de las competencias genéricas, desarrollados en los años 2008, 2010 y 2012; podemos concluir que se ha producido un progreso en el nivel competencial del PAS, siendo la competencia “Solución de problemas” la que ha alcanzado un mayor nivel, seguida de la de “Orientación a resultados”. En la evaluación desarrollada en el 2010, el 92,56% del PAS presentaba un nivel actual igual o superior al nivel requerido para su puesto de trabajo, subiendo en 2012 al 97%, Este dato supone un aumento de 4,44 puntos, situando a prácticamente la totalidad del PAS en un nivel competencial óptimo para su desempeño actual.

Por otro lado, las competencias específicas comunes fueron objeto de evaluación en los periodos 2010 y 2012. En ambas ocasiones ha sido la competencia “Comunicación” la que ha mostrado un nivel más alto; en

el lado opuesto, nos encontramos con “Rigurosidad” que ha coincidido en ambos años como la competencia con menor promedio. A pesar de ello, hay que decir que la media general traspasa la barrera del nivel 3 en la evaluación realizada en el año 2012, y todas las competencias específicas comunes presentan un avance con respecto a la evaluación anterior.

Por lo tanto podemos decir, a tenor de los resultados obtenidos en las evaluaciones, que en los últimos años se ha producido un progreso global en los niveles competenciales del PAS, el cual se sitúa en niveles medio-altos de desempeño competencial. Del mismo modo, hay que valorar el incremento de la satisfacción de este personal, cuestión detectada a través de las distintas encuestas sobre el clima laboral y satisfacción llevadas a cabo.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

2007-Actualidad.

La implantación de la gestión por competencias se ha realizado por fases, con una duración prevista de cinco años:

- **Primera fase (2007-2010).** Diseño del modelo general de gestión por competencias y evaluación de las mismas, así como determinación, evaluación y desarrollo de las competencias genéricas.
- **Segunda fase (2009-2012).** Determinación, evaluación y desarrollo de las competencias específicas comunes.
- **Tercera fase (2010-2012).** Determinación y evaluación de las competencias específicas técnicas.
- **Cuarta fase (2010-2012).** Aplicación de la gestión por competencias a otros procesos de gestión de recursos humanos, tales como la selección, la promoción, la evaluación del desempeño y las retribuciones.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Memoria de las buenas prácticas de gestión interna 2010. Plan de desarrollo del PAS Universidad de Cádiz.
http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/premios/calidad_innovacion_2010/memorias/gestion_interna/UNIVERSIDAD_DE_CADIZ.pdf

Evaluación de las competencias del personal de administración y servicios de la Universidad de Cádiz.
http://www.uca.es/web/servicios/personal/E_comptcias/documento